

Journal of Human Development and Education for specialized Research (JHDESR)

مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

http://www.siats.co.uk/jhdesr/

العدد 4، المجلد 5، أكتوبر 2019م - Vol: 5, No: 4, 2019



e-ISSN 2462-1730

أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON THE QUALITY OF SCHOOL PERFORMANCE IN BASIC EDUCATION SCHOOLS IN THE SULTANATE OF OMAN

فهد بن سعيد بن علي الحراصي

اكاديمية الدراسات العليا جامعة ملايا–ماليزيا

Ffm7m12@gmail.com

الدكتور / أشرف محمد زيدان

أستاذ مساعد / قسم الدعوة والتنمية البشرية جامعة الملايا–ماليزيا

الدكتور / محمد يوسف

أستاذ مساعد / قسم الدعوة والتنمية البشرية جامعة الملايا–ماليزيا

Received 20/7/2019 - Accepted 21/9/2019 - Available online 15/10/2019

The study aimed at understanding the impact of the implementation of strategic planning in the basic education schools in the Sultanate of Oman on the quality of school performance. The implementation of the concept of strategic planning is one of the modern applications in the Sultanate's schools, which still requires increasing attention by senior management in the Ministry of Education. Previous studies, which dealt with the practices of strategic planning by school principals,

but the interest is still weak in the direction of development and development of strategic planning skills, and this study is the first of its kind _ within the science of the researcher _ which touched on the concept of strategic planning And its impact on the quality of school performance in the basic education schools in the Sultanate of Oman Which aims to highlight the importance of strategic planning and its role in improving and developing school performance to increase the conviction of decision makers in the Ministry of Education to take care to spread the culture of strategic planning among the school administrations in the Sultanate. The study assumed the impact of strategic planning on the quality of school performance, Analytical (applied study) to achieve the objectives of the study and answer its questions, and the results of the study reached:

1 - The results of the study indicate that the estimates of the sample of the contribution of strategic planning in the quality of school performance came at a relative weight of (82.9), which is a high indicator of the degree of contribution.

2-The correlation between the two variables (strategic planning and the quality of school performance) reached (0.892), which is a very high correlation strength, while the coefficient of selection (R2) (81.2%) of the level of variation in the quality of school performance, the results indicate that there is a statistically significant effect of the strategic planning variable on the quality of school performance and that the correlation between them was very high.

Keywords: strategic planning, basic education, quality of performance.

الملخص :

هدفت الدراسة الى معرفة أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على جودة الأداء المدرسي، حيث يعد تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي من التطبيقات الحديثة في مدارس السلطنة والتي

مازالت تحتاج الى زيادة اهتمام من قبل الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم، رغم وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات التخطيط الاستراتيجي من قبل مدراء المدارس إلا أن الاهتمام مازال ضعيفا في اتجاه تطوير وتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، وتعد هذه الدراسة هي الأولى من نوعها ــ في حدود علم الباحث ــ التي تطرقت لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان والتي تسعى الى ابراز أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين وتطوير الأداء المدرسي لزيادة قناعة صناع القرار في وزارة التربية والتعليم بضرورة الاهتمام بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين إدارات المدارس في السلطنة، وقد افترضت الدراسة وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي ،حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي(**دراسة تطبيقية**) لتحقيق اهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، وقد توصلت نتائج الدراسة الى:

1-اشارت نتائج الدراسة الى أن تقديرات افراد العينة لإسهام التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المدرسي جاءت بوزن نسبي وقدره (82.9) وهو يعتبر مؤشرا عالي في درجة الاسهام.

2-بينت نتائج الدراسة وجود تأثير في الاتجاه الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي، حيث أن قوة العلاقة (الترابط) بين المتغيرين (التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المدرسي) قد بلغت (0.892) وهي قوة ترابط عالية جدا، فيما يوضح معامل التحديد (R^2) (%81.2) من مستوى التباين في جودة الأداء المدرسي، عليه فإن النتائج تشير الى وجود تأثير دال إحصائيا لمتغير التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي وأن مقدار الترابط بينهما كان عالية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التعليم الأساسي، جودة الأداء.

الفصل الأول:

منهجية الدراسة والدراسات السابقة

المقدمة

إن إدارة المدرسة تتطلب جهدا مضاعفا من قبل مدير المدرسة، وخاصة عند العمل على تخطيط الأهداف وترجمتها على أرض الواقع، من خلال اختيار الأساليب الناجحة في تحقيقها، فمدير المدرسة بوصفه قائدا تربويا في المدرسة فهو من المفترض أن يؤثر في جميع العاملين بالمدرسة.

إن الادارة تعبر عن مجموعة من العمليات والإجراءات التي يتم من خلالها توظيف الإمكانات المادية والبشرية بالشكل المناسب الذي يحقق الأهداف المرسومة، وهي في مفهومها " مجموعة من التأثيرات في سلوك الافراد"[1]

وتعد العملية التربوية المحور الرئيسي والركيزة الاولى لبناء وتقدم وتطور المجتمعات وقيادتها إلى الأفضل .وفي سبيل تحقيق ذلك فقد زاد الاهتمام بالتعليم في جميع الدول المتقدمة والنامية .بل إنه أصبح من أولى أولوياتها .

ولهذا فقد أضحى هذا المجال خصبًا ومهمًا للدراسة والتطوير .ومن أهم المجالات التي أصبحت محط أنظار الكثير في المجال التربوي هو التخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية. ويُعد التخطيط أول وظيفة من وظائف الإدارة، وهو عنصر فعال من عناصر العمليات الادارية، وبدون تخطيط يصبح العمل ارتجالياً، وتصبح القرارات دون جدوى.

وتتجلى أهمية التخطيط في العمل التربوي، كونه يساعد على ضمان استمرارية العمل على الوجه الصحيح، والتنبؤ بالمستقبل ومواجهته، والتقليل من نسب الهدر والفاقد التعليمي، وتحقيق الرابط بين التنمية التربوية والاقتصادية

---

[1] الشرقاوي، علي. (2002). العملية الإدارية (وظائف المدير). ط2، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.

والاجتماعية، وتوفير الأمن النفسي للعاملين.[2] وتتجلى أهمية التخطيط في العمل التربوي، كونه يساعد على ضمان استمرارية العمل على الوجه الصحيح، والتنبؤ بالمستقبل ومواجهته، والتقليل من نسب الهدر والفاقد التعليمي، وتحقيق الرابط بين التنمية التربوية والاقتصادية والاجتماعية، وتوفير الأمن النفسي للعاملين.[1]

تعد المدرسة الميدان الفعلي لتحقيق أهداف التخطيط المدرسي ، وذلك لأن التخطيط المدرسي أحد الوظائف الهامة للإدارة المدرسية ، وتقع على مديري المدارس مسؤولية كبيرة في إجراء عمليات التخطيط المدرسي الحديثة، وإتقان المهارات المتصلة بإعداد خطة مدرسية شاملة وممارسة عملية التخطيط في شتى مجالات العمل. ويتفق العديد من خبراء الادارة والتربية على أهمية التخطيط المدرسي ، ودوره المؤثر في تحقيق الأهداف العامة للتعليم ، لأن المدرسة هي الميدان الحقيقي لتنفيذ الخطط التربوية والتعليمية ، وهي تعكس مدى نجاح التخطيط أو فشله.[2]

كما أن التخطيط الاستراتيجي، يؤكد على التحليل الداخلي والخارجي، لبيئة المؤسسة التعليمية، مع الاستفادة من الفرص المتاحة للتقليل من التهديدات المحيطة بها، وضرورة تواجد برنامج عمل بطرح بدائل وخيارات عديدة، يمكن من خلالها اتباع الوسائل التي تصل بالمؤسسة إلى مرحلة التميز، طبقًا لمستقبلها المنشود والتكيف المؤسسي مع البيئة الخارجية، وما تشمله من متغيرات، وتقويمها بصفة مستمرة، وبطريقة علمية، تمكن من استشراف هذه المتغيرات، حتى يمكن بناء الاستراتيجيات الملائمة القابلة للتنفيذ، وإعادة تنظيمها، والنظرة الشاملة للمتغيرات المحيطة بالمؤسسة.[3]

---

[2] الجبوري، حسين، (2010)."التخطيط الاستراتيجي في التعليم تخطيط معاصر في عالم متجدد" الدار العربية للعلوم. بيروت. ص 15-18.

[1] أنظر .... نفس المرجع السابق (الجبوري ،2010).

[2] ربيع، هادي مشعان، والغول، طاهر محسن منصور. (2015)."**التخطيط التربوي**" ص:14-18.

[3] خميس، موسى يوسف. (1999)"مدخل الى التخطيط" ص:13-22

منهجية الدراسة

1-1-1-مشكلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على جودة الأداء المدرسي.

ومن هذا المنطلق جاءت مشكلة الدراسة على النحو التالي:

" هل هناك أي أثر لتطبيق مدراء المدارس للتخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على جودة الأداء المدرسي؟"

وتندرج تحت هذه المشكلة الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي في مدارس سلطنة عمان من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟

2- ماهي طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المدرسي؟

1-1-2-أهمية الدراسة:

يتمتع التخطيط الاستراتيجي بأهمية كبيرة في مختلف المؤسسات على اختلاف خدماتها المقدمة، وتعد جودة ما تقدمه هذه المؤسسات من خدمات مقياسا على التخطيط الجيد المسبق وخاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، الامر الذي حدا بهذه المؤسسات الى ضرورة تطوير اداراتها في مختلف مستوياتهم من خلال تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لديهم.

ومن هنا يرى الباحث أهمية تطبيق مثل هذه الدراسات التي تتناول التخطيط الاستراتيجي، فعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات بشكل بسيط تطرقت الى مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأن اغلبها ركز على قياس مدى امتلاك

هذه المهارات لدى فئة من مدراء المدارس، إلا أن الموضوع بحاجة الى مزيد من البحث والدراسة والتقصي، لحداثة الموضوع أولا في مدارسنا، وثانيا حداثة الموضوع _ في حدود علم الباحث_ الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بجودة الأداء المدرسي، وهذا ما سيقوم به الباحث في دراسته هذه من خلال معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي كمهارات على مستويات جودة الأداء المدرسي.

كما يأمل الباحث في أن توفر الدراسة الرؤى والمعطيات للمسؤولين بوزارة التربية والتعليم حول أهمية تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بالمدارس، كون أن الوزارة قد تبنت مشروع الجودة من عدة سنوات، وهو مرهون بمستويات الأداء في مؤسساتها التعليمية، حيث ستولد نتائج هذه الدراسة الوعي لدى المسئولين بأهمية ذلك من خلال تناولنا لآثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي.

1-1-3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى:

*-إيجاد العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المدرسي.

*-التأكيد على أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المدرسي.

4-1-1. التعريفات الإجرائية للدراسة:

1.التخطيط الاستراتيجي: "ويعرف على أنه مجموعة من العمليات المنظمة لتحديد وضع واتجاه مؤسسة ما بهدف إنتاج قرارات وأفعال تشكل ماهية المنظمة، وماذا تفعل، وكيف تفعل ما تريد فعله"[1]

2.التعليم الأساسي: هو نظام تعليمي موحد توفره الدولة لجميع الطلاب ممن هم في سن المدرسة، مدته عشر سنوات دراسية، يهدف الى توفير الاحتياجات التعليمية الأساسية من العلوم والمعارف والمفاهيم والمهارات المختلفة التي تمكن الطالب من الاستمرار في التعليم والتدريب وفقا لميولهم واستعداداتهم وقدراتهم والتي يسعى التعليم الأساسي الى تطويرها وتنميتها، خلال مراحله والتي تقسم الى مرحلتين:[2]

المرحلة الأولى: وتبدأ من الصف الأول وحتى الصف الرابع ويطلق عليها مرحلة التعليم الأساسي من 1-4 وتكون هذه المرحلة مختلطة بين الجنسين.

المرحلة الثانية: وتبدأ من الصف الخامس الأساسي وحتى الصف العاشر الأساسي وتكون هذه المرحلة مستقلة للذكور والاناث.

3.الجودة: او كما يطلق عليها اخرون (النوعية) هي مقياس للتمييز بين الخدمة المقدمة ونوعيتها بحيث تكون هذه الخدمة خالية من العيوب او أي نقص، وذلك من خلال التزام المؤسسة او المنظمة بمعايير التي يتم الاعتماد عليها

---

[1] عبد الجواد، محمد عزت. (2013). التخطيط الاستراتيجي: معناه وفحواه، وجدواه. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية-بحوث ومقالات. العدد 3، الجزء الأول، ص 24.

[2] مفهوم التعليم الأساسي، المنتدى التربوي لوزارة التربية والتعليم، (2017). http:forum.ramsat.net

وقياسها، على أن تكون قابلة للتحقيق والانجاز، ويكون ذلك بناء على مدى رضى المستهلك عن نوع الخدمة المقدمة له.

وتعرف الجوة حسب معيار (آيزو) بأنها مجموعة من السمات التي يتميز بها أي منتج او خدمة مقدمة للمستفيد، على ان تكون قادرة على تلبية متطلباته واحتياجاته بشكل مرضي ومضمون.[1]

4.الأداء: وتعرف كلمة الأداء بأنها ما يشير الى التزام العاملين بالواجبات والمهام الوظيفية التي حددتها المؤسسة او المنظمة وفق معايير محددة ومنظمة لسير العمل، والالتزام بأخلاقيات المهنة التي ينتمي اليها الموظف، وضوابط ومواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف داخل المؤسسة.[2]

5.الأداء المدرسي: هي مجموع الأنشطة والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة والعاملين بها بنجاح، بهدف تحقيق اهداف المدرسة بقدرة وكفاءة عالية وفقا للأنظمة والتشريعات الإدارية والإجراءات والقواعد المتبعة والمحددة لسير العمل في المدرسة.[3]

1-1-5. فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة واهميتها، وتماشيا مع أراء الباحثين والكتاب حول وجود تباين بين عمليات التخطيط الاستراتيجي "مجتمعة" وأداء المؤسسات، فقد تم وضع فرضيتين لاختبار نموذجها.

[1] إسماعيل، محمد أحمد. (2011). مفهوم معايير الايزو واهميتها. منتدى الموارد البشرية.http:forum.ramsat.ne

[2] خبير. (2016). تعاريف الأداء الوظيفي، منتدى الموارد البشرية.www.hrdiscussion.com

[3] نفس المرجع السابق.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في درجة تقدير مديري مدارس التعليم الأساسي لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر مديري هذه المدارس وأثرها على جودة الأداء المدرسي.
- هل يوجد أي ارتباط بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي (مجتمعة) وجودة الأداء المدرسي؟

1-1-6. حدود البحث

تشتمل الدراسة الحالية على الحدود التالية:

1- **الحد النظري** :تحديد درجة تمكن مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وسبل تنمية هذه المهارات وأثر ذلك على جودة الأداء.

2- **الحد المؤسسي**: وسيتم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم الأساسي الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظات مسقط والظاهرة والداخلية للعام الدراسي (2018-2019).

3- **الحد البشري**: سيشمل جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظات الداخلية ومسقط والظاهرة.

4- قام الباحث بجمع البيانات من خلال عينة الدراسة المتمثلة في مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظات الظاهرة ومسقط والداخلية الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2018-2019) من خلال تطبيق الاستبانة المعدة للدراسة.

7.1.1 مجتمع الدراسة والعينة.

قام الباحث في هذه المرحلة بتحديد مجتمع الدراسة حيث أعتمد على البيانات والإحصاءات الواردة من وزارة التربية والتعليم بشكل عام وقاعدة البيانات الخاصة بمديري مدارس التعليم الأساسي في محافظات مسقط والظاهرة والداخلية وتحديد أعداد المدراء من الجنسين في هذه المدارس.

8.1.1 عينة الدراسة: وبعد الرجوع إلى قواعد البيانات في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظات مسقط والداخلية والظاهرة للعام الدراسي 2019/2018 فقد بلغ عدد مدارس التعليم الأساسي حسب الجدول التالي[7]:

الجدول رقم (1) يوضح بيانات بعدد مدارس التعليم الاساسي في محافظات مسقط والظاهرة والداخلية للعام الدراسي 2019/2018*

محافظة مسقط	عدد المدارس حسب إحصائيات 2019/2018	عدد مديري مدارس التعليم الأساسي الذكور في محافظة مسقط	عدد مديرات مدارس التعليم الأساسي الإناث في محافظة مسقط
	146	41	105
محافظة الداخلية	عدد المدارس حسب إحصائيات 2019/2018	عدد مديري مدارس التعليم الأساسي الذكور في محافظة الداخلية	عدد مديرات مدارس التعليم الأساسي الإناث في محافظة الداخلية
	134	39	95

[7]ينظر: وزارة التربية والتعليم. إحصائية أعداد المدارس في محافظات السلطنة، البوابة التعليمية، سلطنة عمان،2018م.

محافظة الظاهرة	عدد المدارس حسب إحصائيات 2019/2018	عدد مديري مدارس التعليم الأساسي الذكور في محافظة الظاهرة	عدد مديرات مدارس التعليم الأساسي الإناث في محافظة الظاهرة
	75	24	51
مجموع مجتمع الدراسة	355 مديرا ومديرة		

9.1.1 أدوات الدراسة: للوصول الى نتائج الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات وتحليلها وبما يتناسب ومشكلة الدراسة وأهدافها، حيث تم اختيارها من خلال الرجوع الى الادبيات السابقة التي تناولت موضوع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس وقام بتطويرها وفق الخطوات التالية:

-تحديد مجالات الاستبانة وبما ينسجم مع اهداف الدراسة.

-تحديد الفقرات التي تتناسب وكل مجال من مجالات الاستبانة.

-إعداد الاستبانة في وضعها الاولي والتي شملت على 7 مجالات و69 فقرة.

10.1.1. صدق الاستبانة.

قام الباحث بالتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المختصين في مجال التنمية البشرية والإدارة التربوية، وطلب منهم ابدأ ملاحظاتهم وأراءهم حول مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة،

ووضوح الصياغة اللغوية، وتطابق المجالات مع اهداف الدراسة، وفي ضوء التعديلات التي أوصى بها المختصون فقد تم الاستغناء عن مجالين من مجالات الدراسة، ليصبح مجموع المجالات خمس مجالات، وعدد الفقرات (53) فقرة في صورتها النهائية بدلا من 65 فقرة.

11.1.1. ثبات الاستبانة.

قام الباحث بقياس معامل الثبات باستخدام معادلة (الفاكرونباخ) بعد تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (30) مديرا ومديره من خارج عينة الدراسة، وكانت نسبة معامل الفا (0.891)، وهو ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بنسبة ثبات عالية.

12.1.1. الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

استخدم الباحث للإجابة على أسئلة الدراسة، وفرضياتها، الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال تطبيق برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

1-تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات الافراد حول أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي.

2-تم تطبيق اختبار "**Regression**" تحليل الانحدار لمعرفة درجة الترابط بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (جودة الأداء المدرسي). ونوع الارتباط.

الإطار النظري للدراسة

أولا: التخطيط

1.1.2 مفهوم التخطيط:

لقد ظهرت الكثير من التعريفات لمفهوم التخطيط ولكن أبرزها حسب راي الباحث تلك التي تناولت مفهوم التخطيط في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين والحادي والعشرين والتي تناولت التخطيط كمفهوم اولي للتنمية بمختلف أنواعها وخاصة تلك المتعلقة بالتنمية البشرية والاقتصادية.

وتكشف الجذور التاريخية والمؤلفات الأدبية التي تناولت التخطيط أن بدايات ظهور التخطيط كمفهوم اصطلاحي كانت في العام 1910 من قبل الاقتصادي النمساوي (كريستيان شويندر) في مقال كتبه عن النشاط الاقتصادي في ذلك الوقت، مع العلم بأنه لم يكتسب أي شهرة في ذلك الوقت إلى ان بدء الرسول بالعمل بمشروع التخطيط الشامل في عام 1928.[1]

2.1.2. مفهوم التخطيط:

يرى فايول أن مفهوم التخطيط هو" التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة ".

[1] غنيمة، محمد متولي(2017). نشأة ومفهوم التخطيط التربوي. https://sst5.com/Article/1978/47

من خلال هذا التعريف يتبين ان تعريف التخطيط يستند على تقدير المستقبل والتنبؤ به وذلك من خلال توظيف عمليات التفكير من خلال رؤية البعد الزمني.[2]

3-1-2. دوافع التخطيط:

لماذا نخطط؟

سؤال قد يتردد على السنة الكثيرين من العاملين في هيئات المجتمع المختلفة، وربما قد يصل هذا التساؤل ليكون على السنة القائمين بعملية التخطيط، فالتخطيط في شتى المجالات لا يمكن أن يتأتى الى من خلال رسم اهداف محددة يسعى لتحقيقها، فمثلا الجيوش المتحاربة تضع الخطط لكي تفوز بالحرب، وجميع المؤسسات المدنية منها والخاصة لا تقوم بإعداد خطط تنموية سواء خطط ذات شمولية أو إقليمية الا وفي مضمونها جملة كبيرة من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها.[1]

وتبرز دوافع التخطيط في ضمان وسلامة وتطور مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل في مجالات الإنتاج والخدمات، إذ أن وجود خطة واضحة ومعلنة تسير وفق نسق محدد وبأهداف معينة ومخططة ومدروسة سيؤدي الى عدم الانحراف عن القواعد الصحيحة سواء بالإعداد او التنفيذ، كما أن الخطط الناجمة عن تنسيق ذو مستوى عال من الاحكام والواقعية تعمل على تحقيق اهداف كثيرة من ابرزها التقليل من تبديد الوقت والجهد والمال

---

[2] خميس، موسى يوسف، مخل الى التخطيط، الطبعة الأولى، الأردن، دار الشروق،1999.

[1] خميس، موسى يوسف (1999). مخل الى التخطيط، الطبعة الأولى، الأردن، دار الشروق، ص 23.

في مشاريع وبرامج مكررة لا فائدة منها، وهذا ما يحدث في كثير من المؤسسات التي تبنى خططها بطريقة عشوائية ارتجالية غير مدروسة وخاصة في تلك المؤسسات التي تكون محدودة الإمكانات والموارد.[2]

3.1.2. أنواع التخطيط

كما أشرنا سابقا فإن التخطيط يمثل بشكل عام أهمية كبيرة بالنسبة لمختلف المؤسسات المدنية والخاصة في نجاحها وجودة الخدمات التي تقدمها، وعلى الرغم من التخطيط يبقى هو التخطيط في أي زمان ومكان الا أنه جرت العادة على تقسيمه الى أنواع وإعطاء كل نوع مسمى خاص حسب الأهداف المرسومة والمحددة والمقصودة من عملية التخطيط، فالغرض أو الهدف هو من يحدد نوعية التخطيط الذي تبنى عليه التسمية لاحقا، فقد يكون الغرض من التخطيط معرفة مدى شمولية التخطيط أو مدى امتداده الزمني.[1]

وهنا يستعرض الباحث أنواع التخطيط حسب التقسيمات الحديثة للموارد البشرية.

أولا: التخطيط حسب الفترة الزمنية التي يغطيها ويشمل ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

1- **التخطيط طويل الامد**: وهو التخطيط الذي يغطي فترات زمنية طويلة والذي تضعه معظم الحكومات كخطط التنمية والتي تستمر من خمس الى عشر سنوات.

2- **التخطيط متوسط الأمد**: ويقصد به التخطيط الذي يغطي فترات قصيرة والذي تضعه بعض الشركات التجارية عند رغبتها في طرح منتج معين او أي مؤسسة حكومية عند طرحها خدمة معينة للمجتمع وتتراوح مدته ما بين سنة الى ثلاث سنوات.

---

[2] الجامودي، جميل. (1997). التخطيط في التجربة الأردنية، دراسة غير منشورة، عمان، الأردن.

[1] عدون، ناصر دادي. (2001). الادارة والتخطيط الاستراتيجي، بن عكنون الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية.

3- التخطيط قصير الأمد: وهو النوع الأقل مدة زمنية في التخطيط حسب المدة الزمنية والتي لا تتجاوز مدته السنة والتي قد تتراوح ما بين شهر الى سنه فقط وهذا عادة ما تستخدمه الدول عند وضع الميزانية العامة للدولة ضمن الخطة طويلة الأمد.

ثانيا: التخطيط التربوي

4.1.2. التخطيط التربوي التعليمي.

حظي التخطيط التربوي باهتمام الحكومات وخاصة في مرحلة القرن العشرين الامر الذي أدى بهذه الدول الى احداث نقلة نوعية في مجالات التعليم أثر على سير عجلة التنمية في هذه البلدان، وما زالت الدول النامية تسعى جاهدة الى تطبيق استراتيجيات مختلفة بهدف تحديث منظوماتها التعليمية ومواكبة التقدم العلمي والثورة المعرفية في مختلف المجالات.

لقد توجهت الكثير من ادبيات التخطيط العربي الى دعوة القائمين على الأنظمة التعليمية بضرورة تطبيق مفاهيم التخطيط التربوي في مجال التعليم، وقد اولت هذه الادبيات اهتماما كبيرا بأهمية التخطيط التربوي ودوره الفعال في استكشاف المستقبل، وبناء قرارات علمية سليمة تنهض بالتعليم في البلدان العربية، لما له من أهمية في تشكيل الابعاد التربوية الاجتماعية والثقافية والمادية والبشرية التي تعتبر مؤثرا قويا على النظم التربوية وتطورها.

وحيث ان النظام التربوي والتعليمي واحدا من النظم الفرعية في إطار النظام العام للمجتمع، كالنظام الاقتصادي والنظام الإعلامي والسياسي، وكما أشرنا سابقا بأن النظام التربوي التعليمي يتأثر بهذه المنظومة ويؤثر فيها الامر الذي يحتم إيجاد خطط تربوية مدروسة لتطوير وتحسين المنظومة التربوية التعليمية.

إن التخطيط التربوي يعتبر الوظيفة الأساسية والحساسة في العملية التربوية التعليمية، فهو يعمل على تقليل الفجوة بين ما هو قائم حاليا وبين ما تسعى المنظومة التربوية التعليمية الوصول اليه في زمن محدد، فكان لزاما على هذه المنظومة تطوير اساليبها الإدارية وتحسين أنظمتها الإدارية لتكون فاعلة في عملية التطوير والتحسين، الامر الذي يتطلب استبدال العمليات العشوائية والارتجالية بعمليات منظمة في عملية التطوير واتخاذ القرارات.[1]

وقد وردت العديد من التعريفات للتخطيط التربوي في الادبيات العربية سيقوم الباحث بإعطاء نبذة عنها حسب التسلسل الزمني لهذه التعريفات.

منها تعريف احمد مخدوم "بانه نشاط إداري يقوم على تحديد الأهداف والأعمال والأنشطة الواجب القيام بها بالإمكانيات المتاحة وفي وقت زمني محدد لتحقيق تلك الأهداف، وهو طريقة تتخذ لاستغلال الموارد المتاحة النادرة في المجتمع لتحقيق أقصى طلب على التعليم على مستوى الفرد أو الجماعة.[2]

يرى بستان "أن التخطيط هو عملية منظمة ذات إدراك واعي في عملية اختيار الحلول المناسبة المتاحة للوصول الى اهداف محددة او هي محاكاة لعملية ترتيب أولويات العمل التربوي ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة".2

4.1.2. مبررات التخطيط التربوي:

لقد برزت العديد من المبررات والأسباب التي تستدعي وجود التخطيط التربوي ضمن منظومة التعليم بأي دولة ومن تلك المبررات:

---

[1] مصطفى، صلاح، وفاروق، فدوى (2012). مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد، ط1، المملكة العربية السعودية.

[2] قاسم، احمد (2011). التخطيط التربوي، موقع افاق علمية وتربوية، http://al3loom.com/?cat=2574&paged=2

[2] بستان، أحمد عبد الباقي، وحسن جميل طه (1984). مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، دار القلم، الكويت.

*–النمو السكاني المتلاحق، حيث أن الزيادة في اعداد المواليد يؤدي الى ضرورة تنفيذ الخطط التربوية التي تعنى باستيعاب هذه الاعداد في المدارس والتصدي لهذه المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

*–ارتفاع نسبة الامية، وانتشار ظاهرة التسرب من المدارس، وظهور بعض الجوانب السلوكية الغير مرغوب بها في المجتمع.

*–وجود علاقة طردية بين النمو الاقتصادي لأي مجتمع بتطور التعليم وجودته واعتبار التربية المنطلق الأساسي للتقدم الاقتصادي.

ثالثا: التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

قبل حوالي اكثر من 28 عاما نادى العالم والباحث هوجز بأن على مدير المدرسة ان يقدم شيئا جديدا في مدرسته وان يحدث تغيرا في مختلف الجوانب داخل هذه المؤسسة، لكون ان المدير هو القائد التعليمي والتربوي في المدرسة وهذا ما هو سائد لدى معظم الباحثين والمجتمعات وما يجب ان يكون عليه المدير، لكونه مضطلع بالمهام الحيوية داخل هذه المؤسسة والتي تمثل اتخاذ القرارات والإجراءات ، والقدرة على التعامل مع صراعات العمل وادارتها والتكيف معها ، والاخذ بمفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة خاصة ونحن في خضم ثورة معرفية عالمية او ما يمسى بالمدرسة المنفتحة. كذلك من ضمن المهام الحيوية التي تعتبر من اختصاصات مدير المدرسة هو تنظيم الاتصال والتواصل بين العاملين في المؤسسة وبين المجتمع الخارجي بكافة اطيافه، ومن هنا فإن الحاجة أصبحت ماسة الى استدعاء التخطيط الاستراتيجي داخل المدرسة وضمن أولويات مدير المدرسة، بهدف حل المشكلات المختلفة والقدرة على تحسين جودة العملية التعليمية التعلمية وكذلك التماشي مع متطلبات المعرفة الحديثة واستخدام احدث الوسائل والطرق المستخدمة في مجال التدريس ، وتحسين البيئة الداخلية للمدرسة والقدرة على إيجاد التفاعل البناء بين المدرسة والمجتمع

فيما يخدم الجانبين، وكما بينا سابقا بان التخطيط الاستراتيجي الناجح هو الإدارة الناجحة في احداث التغيير الإيجابي خاصة داخل المدرسة ، والتخلص من العمل التقليدي الروتيني الذي عاشته المدارس لفترة طويلة.[1]

إن التخطيط الاستراتيجي المدرسي كمفهوم حديث يعني التخطيط بعيد الأمد الذي يحوي في جوهره الاستعداد والجاهزية لمواجهة احتمالات ممكنة لكنها لازالت غير مؤكدة، أي بمفهوم اخر هو إضافة بعض النمذجة الى على مختلف المتغيرات بحيث يكون التنبؤ بالمستقبل شيء ممكنا وأكثر منطقية وبالتالي يكون بناء الخطط أكثر واقعية تتماشى مع البيئة غير المستقرة التي تنشط ضمنها المدرسة، إذن فهو تلك العملية التي يقوم بها مدير المدرسة وفريق العمل المدرسي المشكل من قبله في عملية التخطيط من خلال وضع تصور مستقبلي عام للمدرسة، والمتمثل في تغيير وتطوير مختلف العمليات والإجراءات والوسائل الضرورية لتفعيل ذلك التصور المستقبلي، والحد من المشاكل والعقبات ومواجهة التحديات وتذليل الصعوبات في البيئتين الداخلية والخارجية التي تؤثر عل العمل المدرسي، من خلال توظيف كافة الإمكانات وتسخير كافة الموارد المتاحة وتوظيفها بطريقة صحيحة.[2]

نتائج الدراسة

1.1.3. نتائج الإجابة على السؤال الاول من أسئلة الدراسة

[1] ماهر، احمد. (2009). دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي، ط1، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

[2] Haines S. (2006). "Becoming a Strategic thinking on a daily basis", Centre for Strategic Management, p:1.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في درجة تقدير مديري مدارس التعليم الأساسي لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر مديري هذه المدارس وأثرها على **جودة الأداء المدرسي؟**

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والوزن النسبي للمجال السادس من مجالات الاستبانة " التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المدرسي "

والجدول التالي (12.4) يوضح المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لفقرات المحور السادس (التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المدرسي).

(التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المدرسي)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
تعتمد مدرستي التخطيط الاستراتيجي وتعتبره أمراً ضرورياً من أجل تجويد أداء العاملين.	4.28	%85.6	3
أوظف التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الجوانب الإبداعية لدى العاملين بالمدرسة.	4.12	%82.4	9
يزيد التخطيط الاستراتيجي من دافعية الإنجاز لدى العاملين بمدرستي.	4.31	%86.2	2
عند تطبيقي للتخطيط الاستراتيجي زاد ذلك من تفاعل العاملين مع خطة المدرسة ومحاورها وسهولة تطبيقها.	3.96	%79.2	10
وضوح الخطط وبنائها بشكل استراتيجي زاد من الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة.	3.89	%77.8	12
تحسن أداء الطلاب بسبب تنوع أساليب التدريس المعتمدة على توظيف التخطيط الاستراتيجي في عملية التعليم والتعلم.	4.15	%83	8

التخطيط الاستراتيجي اوجد تنافسا بين العاملين في مدرستي من خلال المبادرة والابتكار.	4.37	%87.4	1
التخطيط الاستراتيجي عمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم للعمل.	4.21	%84.2	5
التخطيط الاستراتيجي زاد من توظيف التقييم المستمر لنتائج الطلاب.	4.26	%85.2	4
التخطيط الاستراتيجي عمل على تطوير وتحسين البيئة التعليمية وتحسين جودة الخدمات.	3.91	%78.2	11
التخطيط الاستراتيجي زاد من حرص المعلمين على تبني أفكار ومبادرات خاصة بالتدريس.	4.10	%82	10
التخطيط الاستراتيجي اوجد تفاعلا كبيرا مع البيئة المحيطة بالمدرسة	4.18	%83.6	6
الدرجة الكلية	4.14	%82.9	

توضح النتائج في الجدول السابق (12.4) الى وجود قناعة من خلال تقديرات افراد عينة الدراسة الى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بدرجة كبيرة في جودة الأداء المدرسي، حيث جاءت إجابات افراد العينة في المحور السادس (**التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المدرسي**) ككل بمتوسط حسابي (4.14) من أصل (5)، وبوزن نسبي وقدره (**%82.9**)، **وهو متوسط حسابي يعتبر عالي** بناء على التصنيف الذي تم اعتماده لاعتماد مستويات المتوسطات الحسابية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العتيبي،2018)[1] والتي أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية، وأيضا دراسة (Moxley,2003)[2] والتي بينت أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين الأداء بصورة عالية جدا.

2.1.3. نتائج الإجابة على السؤال الثاني.

هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المدرسي من خلال تقديرات أفراد العينة؟

للإجابة عن السؤال تم اجراء اختبار "**تحليل الانحدار المتعدد**" **Regression** لتوضيح أثر المتغير المستقل " **التخطيط الاستراتيجي**" على متغير " **الأداء المدرسي**" ومقدار العلاقة بينهما.

الجدول التالي(13.4) يوضح تحليل الانحدار لتأثير مجالات التخطيط الاستراتيجي على الأداء المدرسي ونوع العلاقة بينهما.

المتغير المستقل	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة بيتا	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة "ت"	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2
الرؤية	0.126	0.081	0.128	3.791	*0.000	0.758	0.546
الرسالة	0.161	0.082	0.167	4.231	*0.000	0.724	0.624

---

[1] العتيبي، تركي الحميدي (2018). تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تحسين المدارس الثانوية بدولة الكويت: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، مج29، ع114، جامعة بنها، ص 40-45.

[2] Moxley, S. (2003).Strategic Planning process used in school Districts in the Southeastern United States: University of Central Florida Vol.64-02A,Dissartaion Abstract International, p.359

البيئة الداخلية	**0.286**	**0.089**	**0.286**	**3.869**	**0.000***	**0.838**	**0.582**
الأهداف الاستراتيجية	**0.321**	**0.72**	**0.326**	**3.789**	**0.000***	**0.816**	**0.712**
البيئة الخارجية	**0.092**	**0.079**	**0.094**	**4.123**	**0.000***	**0.831**	**0.432**
التخطيط الاستراتيجي ككل	**0.948**	**0.052**	**0.872**	**19.254**	**0.000***	**0.892**	**0.812**

*-ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال قراءة النتائج في الجدول رقم (13.4)، يتضح لنا هناك تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.005) للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) ككل على جودة الأداء المدرسي، حيث بلغت قيمة (T) (19.254) بمستوى دلالة (0.005)، فيما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة (الترابط) بين المتغيرين (التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المدرسي) قد بلغت (0.892) وهي قوة ترابط عالية جدا، فيما يوضح معامل التحديد (R^2) (81.2%) من مستوى التباين في جودة الأداء المدرسي ، عليه فإن النتائج تشير الى وجود تأثير دال إحصائيا لمتغير التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي وأن مقدار الترابط بينهما كان عاليا جدا. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (زعيبي،2014)[1] والتي أظهرت وجود تأثير كلي للتخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل على أداء جامعة بسكرة.

[1] زعيبي، رحمة(2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، شهادة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ص107-109.

3-1-3. الخلاصة:

-اشارت نتائج الدراسة الى أن تقديرات افراد العينة لإسهام التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المدرسي جاءت بوزن نسبي وقدره (82.9) وهو يعتبر مؤشرا عالي في درجة الاسهام.

-بينت نتائج الدراسة وجود تأثير في الاتجاه الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي، حيث أن قوة العلاقة (الترابط) بين المتغيرين (التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المدرسي) قد بلغت (0.892) وهي قوة ترابط عالية جدا، فيما يوضح معامل التحديد (R^2) (81.2%) من مستوى التباين في جودة الأداء المدرسي، عليه فإن النتائج تشير الى وجود تأثير دال إحصائيا لمتغير التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي وأن مقدار الترابط بينهما كان عاليا جدا.

4-1-3. التوصيات

*-نظرا لحداثة الموضوع في مدارسة السلطنة وكذلك حداثة تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي وربطه مع جودة الأداء المدرسي ــ في حدود علم الباحث ــ يوصي الباحث تبني دراسات أخرى تتناول التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين الإداريين.

*-زيادة تفويض الصلاحيات لمدراء المدارس والتي بدروها تتيح لمدير لمدير المدرسة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد، وبما يخدمه في تطوير وتحسين مدرسته.

*-زيادة تفعيل برامج التواصل بين المدرسة والمجتمع، بما يمكن للمدرسة من تحليل البيئة الخارجية ومعرفة احتياجاتها ومتطلباتها، وبما يحقق وينمي هذه الاتجاهات والرغبات باتجاه إيجابي نحو المدرسة.

قائمة المراجع

5-1-1. المراجع العربية

1- الجبوري، حسين، (2010)."**التخطيط الاستراتيجي في التعليم تخطيط معاصر في عالم متجدد**" الدار العربية للعلوم. بيروت. ص 15-18.

2- الجامودي، جميل. (1997). **التخطيط في التجربة الأردنية**، دراسة غير منشورة، عمان، الأردن.

4- الشرقاوي، علي. (2002). **العملية الإدارية (وظائف المدير)**. ط2، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.

5- العتيبي، تركي الحميدي (2018). **تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تحسين المدارس الثانوية بدولة الكويت**: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، مج29، ع114، جامعة بنها، ص 40-45.

6- بستان، أحمد عبد الباقي، وحسن جميل طه (1984). **مدخل إلى الإدارة التربوية**، ط1، دار القلم، الكويت.

7- زعيبي، رحمة(2014). **أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية** (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، شهادة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ص107-109.

8- خميس، موسى يوسف (1999). **مدخل الى التخطيط**، الطبعة الأولى، الأردن، دار الشروق، ص 23.

9- خبير. (2016). **تعاريف الأداء الوظيفي**، منتدى الموارد البشرية.www.hrdiscussion.com

10- عبد الجواد، محمد عزت. (2013). **التخطيط الاستراتيجي: معناه وفحواه**، وجدواه. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية-بحوث ومقالات. العدد 3، الجزء الأول، ص 24.

11- عدون، ناصر دادي. (2001). **الادارة والتخطيط الاستراتيجي**، بن عكنون الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية.

12- مصطفى، صلاح، وفاروق، فدوى (2012). **مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي**، مكتبة الرشد، ط1، المملكة العربية السعودية.

13- غنيمة، محمد متولي(2017). **نشأة ومفهوم التخطيط التربوي**.

https://sst5.com/Article/1978/47

14- ماهر، احمد. (2009). **دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي**، ط1، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

15- مصطفى، صلاح، وفاروق، فدوى (2012). **مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي**، مكتبة الرشد، ط1، المملكة العربية السعودية.

16- وزارة التربية والتعليم (2018). **إحصائية أعداد المدارس في محافظات السلطنة**، البوابة التعليمية، سلطنة عمان.

1-1-2.المراجع الأجنبية:

1- Haines S" .(2006) .**Becoming a Strategic thinking on a daily basis** , " Centre for Strategic Management , p:1.

2- Moxley, S. (2003).**Strategic Planning process used in school Districts in the Southeastern United States**: University of Central Florida Vol.64-02A,Dissartaion Abstract International, p.359.